

Lenz, Werner

## Qualität steuern und managen [Rezension]

*Magazin erwachsenenbildung.at* (2011) 12, 4 S.



Quellenangabe/ Reference:

Lenz, Werner: Qualität steuern und managen [Rezension] - In: *Magazin erwachsenenbildung.at* (2011) 12, 4 S. - URN: urn:nbn:de:0111-opus-75353 - DOI: 10.25656/01:7535

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-75353>

<https://doi.org/10.25656/01:7535>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# Meb



Magazin  
erwachsenenbildung.at

<http://www.erwachsenenbildung.at>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Magazin

erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

[www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin)

Ausgabe 12, 2011

## Qualität ist kein Zufall

Zwischen Rhetorik und Realität von  
Qualitätsmanagement

Rezension

## Qualität steuern und managen

Werner Lenz



## Rezension

# Qualität steuern und managen

**Werner Lenz**

Lenz, Werner [Rez.] (2011): Zech, Rainer (2008): Handbuch Qualität in der Weiterbildung. Ders.: [Rez] (2011): Schumacher, Susanne (2010): Mehr Qualität im Bildungssystem. Widersprüche in bildungspolitischen Konzepten zur Qualitätssteuerung.

In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 12, 2011. Wien.

Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf>.

Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Schlagworte: Qualität, Weiterbildung, Bildungssystem, Qualitätssteuerung, Bildungspolitik, Qualitätsbeurteilung

Sind bildungspolitische Maßnahmen wie Innovations- und Investitionsprogramme oder die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses effektive Antworten auf die Konkurrenz in Wirtschaft und Wissenschaft? Wie sichert man an den Lernenden orientierte Qualität in Angeboten der Weiterbildung? Vorliegend werden zwei Publikationen, die sich mit dem Qualitätsmanagement in strategischer und didaktischer Hinsicht beschäftigen, besprochen. Es sind dies das „Handbuch Qualität in der Weiterbildung“ (2008) von Rainer Zech und „Mehr Qualität im Bildungssystem. Widersprüche in bildungspolitischen Konzepten zur Qualitätssteuerung“ (2010) von Susanne Schumacher. Bildungspolitisches und pädagogisches Handeln stehen dabei auf dem Prüfstand.



Rainer Zech  
Handbuch Qualität in der Weiterbildung  
Weinheim/Basel: Beltz  
2008, 237 Seiten



Susanne Schumacher  
Mehr Qualität im Bildungssystem. Widersprüche in  
bildungspolitischen Konzepten zur Qualitätssteuerung  
Frankfurt am Main [u.a.]: Peter Lang  
2010, 141 Seiten

15

# Qualität steuern und managen

**Werner Lenz**

**Qualität erwarten wir alle: im Restaurant, im Urlaub, beim Einkauf unserer Kleidung oder wenn wir Kultur genießen. Für unser gutes Geld wollen wir etwas geboten bekommen. Das Preis-Leistungsverhältnis soll stimmen.**

Seit Lernen und Bildung auf dem Markt angeboten werden und deren TrägerInnen und Institutionen um KundInnen wetteifern, ist Qualität im Bildungssektor zu einem Aspekt der Konkurrenz geworden. Das dominierende ökonomische Leitbild, durch Bildung und Lernen Humankapital zu erzeugen, hat längst auch in der Erwachsenenbildung Einzug gehalten. Die Zeiten, in denen noch diskutiert wurde, der Besuch von Kursen und Veranstaltungen dürfe nichts kosten, weil Bildung nicht käuflich ist, sind ebenso Geschichte wie die dafür aufgetretenen DiskutantInnen, die BefürworterInnen eines Kultur- und Emanzipationsguts namens Bildung.

Im Gegenteil: Heute richten Einrichtungen der Weiterbildung, wenn sie nicht ohnedies marktwirtschaftlich ausgerichtet sind und an Profit interessiert arbeiten, auch als Gemeinnützige ihr Programm nach wirtschaftlichem Erfolg aus. Qualität ist ein Wettbewerbsfaktor, ein „label“, das mittels Zertifizierung und Evaluation den TeilnehmerInnen, die, ob sie es wollen oder nicht, KundInnen geworden sind, angepriesen wird. Es scheint, als solle den InteressentInnen an Bildungsprogrammen und -angeboten ein Garantieschein ausgehändigt werden, der versichert, das Geld gut zu investieren, und der vom Nachdenken entlastet, ob der Besuch von Veranstaltung und Seminar tatsächlich individuell sinnvoll ist. „Was nichts kostet, ist nichts wert“, gilt als Regel. So wird Bildung von einem Kultur- zu einem Konsumgut.

Da sich aber nicht so leicht wie bei einer Ware beurteilen lässt, ob Bildung sitzt, passt, schmeckt, nutzt oder sich eignet, sondern es Eigenaktivität voraussetzt, um Bildung und sich zu entfalten, ist es nicht einfach, Qualität von Bildungsangeboten festzustellen. Auch das bisher übliche Maß, „Erwachsene stimmen mit den Füßen ab“ und verabschieden sich von Kursen, die ihnen nicht gefallen, stimmt nicht mehr – investiertes Geld steht auf dem Spiel. Bleiben, auch wenn's missfällt?

Also wie sichert man nun Qualität? Wie steht es um die Qualitätssteuerung und um das Qualitätsmanagement?

## **Rainer Zech „Handbuch Qualität in der Weiterbildung“ (2008)**

**Rainer Zech**, der Protagonist eines Unternehmens, das eine Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW®) entwickelt hat, bietet für alle, die Qualitätsziele in der Weiterbildung verfolgen, sein Wissen als Handbuch an. Doch schon sitzen wir in der Falle des Marketings. Falls wir stolz darauf sind, mithilfe dieses Handbuchs unsere Qualitätsziele erreicht zu haben, so spricht uns Professor Zech am Ende des Buches persönlich an (vgl. Zech 2008, S. 232), können wir unsere Organisation in seiner Beratungs-, Forschungs- und Bildungsfirma unabhängig evaluieren lassen.

Auch das Verständnis von „Handbuch“ hat sich offensichtlich durch bildungsökonomische Einwirkungen verändert – es bietet nicht umfassende Information von verschiedenen AutorInnen, sondern eine Vielzahl von Fragebögen und Anleitungen (das Muster sind Arbeitshefte in Schulen), die man mit der Hand ausfüllen kann.

Doch der Stil ist freundlich und unterstützend und die Absicht ehrenwert. Das (Hand-)Buch bietet eine Übersicht über Bereiche der Qualitätsentwicklung: „Erstellung eines Leitbildes“, „Erhebung von Weiterbildungsbedarf und Zufriedenheit von TeilnehmerInnen“, „Organisations- und Personalentwicklung“, „Marketing“, „Kundenorientierung“, „Controlling“, „Gestaltung der Zukunft von Organisationen“ und nicht zuletzt die „Aufgaben eines Qualitätsmanagers“.

Die Zusammenstellung dieser Abläufe, die Handreichungen zur Erhebung und Überprüfung, die Diagramme und die nach Aufmerksamkeit heischenden Symbole haben ihren Effekt. Für viele Verantwortliche in der Erwachsenenbildung, pardon Weiterbildung, mag es wohl das erste Mal sein, wie ein mir befreundeter Bildungsmanager meinte, eine derartige Sammlung von „tools“ zu sehen.

Aber vielleicht werden sie auch irritiert sein, wenn sie genauer lesen: *„Bildung ist gelungen, wenn ein Individuum sein Wissen und Können erweitert, seine Persönlichkeit entfaltet und seine soziale Integration erhöht hat. Das heißt, Bildung erweitert die Handlungsfähigkeit des Subjektes und damit seine Möglichkeit ein selbstbestimmtes Leben in der Gesellschaft zu führen“* (ebd., S. 13). Nämlich wenn sie dann auf Seite 18 die „Definition gelungenen Lernens“ lesen und dieselbe Definition grau unterlegt und hervorgehoben finden, nur dass zweimal „Bildung“ durch das Wort „Lernen“ ersetzt wird.

Meint Herr Professor Zech, die Begriffe sind austauschbar? Oder fehlt es diesbezüglich dem Buch ein wenig an Qualität?

## **Susanne Schumacher „Mehr Qualität im Bildungssystem“ (2010)**

**Susanne Schumacher** richtet den Blick in ihrer publizierten Dissertation auf Bildungspolitik, auf bildungspolitische Konzepte und Vorhaben sowie auf die sich bezüglich Qualität ergebenden Widersprüche.

Nationale Bildungssysteme unterliegen den Ansprüchen eines neuen, weltweiten, ökonomisch dominierten Bildungskonzepts. So auch das deutsche, das auf Basis eines Maßnahmenkatalogs der deutschen Bundesregierung vom 14.11.2008 zu einem der besten der Welt werden soll. Darauf bezieht sich die Autorin mit ihrer Untersuchung und fragt, mit welchem pädagogischen Selbstverständnis und mit welchen Widersprüchen eine entsprechende Qualitätssteuerung möglich wäre. Ziel ist also nicht eine pädagogisch-didaktisch basierte Handlungsanweisung wie im zuvor besprochenen Buch von Rainer Zech, sondern die wissenschaftstheoretische Selbstwahrnehmung der Pädagogik und ihr Verhältnis zu bildungspolitischen Vorhaben und Kontrollkonzepten.

Unter besonderer Berücksichtigung der Erwachsenenbildung stellt die Autorin zunächst die Pädagogik in ihrem wissenschaftlichen Potential dar. Am Beispiel der neuen Steuerungskonzepte werden die Einflüsse auf das Bildungssystem, sei es, um erhöhte Wirtschaftlichkeit der Verwaltung, Mobilisierung von Begabungsreserven oder mehr Verantwortung der Lernenden zu erreichen, sowie die entsprechenden Elemente wie Zielvereinbarungen oder Output-Orientierung genannt. Grundsätzliche Übereinstimmung und zugleich Widerspruch liegen im pädagogischen Selbstverständnis, Anstoß zur Selbstbestimmung zu sein, wobei Eigenständigkeit individuell nicht immer angestrebt wird.

Die unterschiedlichen Vorhaben der Bildungspolitik, die die Qualität des Bildungssystems steigern wollen, zeigen das Bildungssystem als Faktor des internationalen Wettbewerbs. Um diesen zu sichern, gibt es diverse Maßnahmen wie Bildungspanels, Studien zum Leistungsvergleich, Systeme der Graduierung sowie Evaluation, Ranking und Akkreditierung.

Die zahlreichen oft widersprüchlichen Erwartungen an das Bildungssystem, begriffliche Unschärfen oder Versuche, Begriffe auszuschalten wie z.B. Bildung durch Kompetenzen, zeichnen ein etwas disparates Bild. Qualität, so urteilt die Autorin, bedeutet nicht Erstklassigkeit oder Exklusivität, sondern Beschaffenheit von etwas (vgl. Schumacher 2010, S. 104). In diesem Sinne sagen Kompetenztests etwas über die Performanz zu einem bestimmten Zeitpunkt, nicht aber etwas über das Leistungsvermögen einer Person aus. Schumacher kommt zum Urteil, *„dass die*

*Qualität im Bildungswesen durch Kontrollkonzepte nicht zu gewährleisten ist“ (ebd., S. 119).*

## Resümee

Die Lektüre beider Bücher bestärkt meine Erfahrung: Kontrollkonzepte oder Batterien von Fragebögen

allein sind für Qualitätssteuerung nicht ausreichend. Eingebettet in eine kommunikative Rückmeldung und als Teile der Verständigung zwischen den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren in Lern- und Bildungsprozessen sind sie wertvoll. Erst durch Kommunikation erhalten die Maßnahmen der Qualitätssteuerung und Qualitätsbeurteilung ihre Qualität.

### LeserInnenbefragung

Ihre Meinung ist uns wichtig!

<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/befragung>



Foto: medien dienst.com

### Dekan Univ.-Prof. Dr. Werner Lenz

werner.lenz@uni-graz.at  
<http://www.uni-graz.at/urbi>  
+43 (0)316 380-9710

Werner Lenz ist Professor für Erziehungswissenschaften mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung. Daneben ist er als Gastprofessor an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) und an der Universität Klagenfurt tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Bildung und gesellschaftlicher Wandel, lebensbegleitende Bildung – lebenslanges Lernen sowie Nationale/Internationale Erwachsenenbildung. Er leitete viele Jahre das Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft der Universität Graz und ist Gründungsdekan der Umwelt-, Regional- und Bildungswissenschaftlichen Fakultät (URBI) der Karl-Franzens-Universität Graz.

# Impressum/Offenlegung

## Magazin erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

Gefördert aus Mitteln des ESF und des BMUKK

Projekträger: Bundesinstitut für Erwachsenenbildung

Koordination u. Redaktion: Institut EDUCON – Mag. Wilfried Hackl

erscheint 3 x jährlich online, mit Parallelausgabe im Druck

Online: [www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin)

Herstellung und Verlag der Druck-Version:

Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISSN: 1993-6818 (Online)

ISSN: 2076-2879 (Druck)

ISSN-L: 1993-6818

ISBN: 9783842306769

## Medieninhaber



Bundesministerium für Unterricht,  
Kunst und Kultur  
Minoritenplatz 5  
A-1014 Wien



Bundesinstitut für Erwachsenenbildung  
Bürglstein 1-7  
A-5360 St. Wolfgang

## Herausgeberin der Ausgabe 12, 2011

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Elke Gruber (Universität Klagenfurt)

## HerausgeberInnen des Magazin erwachsenenbildung.at

Mag.<sup>a</sup> Regina Rosc (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)

Dr.<sup>in</sup> Margarete Wallmann (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)

Mag. Wilfried Hackl (Geschäftsführender Hrsg., Institut EDUCON)

## Fachredaktion

Mag.<sup>a</sup> Barbara Daser (ORF Radio Ö1, Wissenschaft/Bildung)

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Elke Gruber (Universität Klagenfurt)

Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)

Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für höhere Studien)

Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)

Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)

## Online-Redaktion, Satz

Mag.<sup>a</sup> Bianca Friesenbichler (Institut EDUCON)

Andreas Brandstätter (/andereseiten / grafik.layout)

## Lektorat

Mag.<sup>a</sup> Laura R. Rosinger (Textconsult)

## Übersetzung

Übersetzungsbüro Mag.<sup>a</sup> Andrea Kraus

## Design

Karin Klier (tür 3))) DESIGN)

## Website

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

## Medienlinie

Das „Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs“ enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind, sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des Magazin erwachsenenbildung.at sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll durch das Magazin der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden. Die eingelangten Beiträge werden einem Review der Fachredaktion unterzogen. Zur Veröffentlichung ausgewählte Artikel werden lektoriert und redaktionell bearbeitet. Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der HerausgeberInnen oder der Redaktion. Die HerausgeberInnen übernehmen keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Seiten und distanzieren sich insbesondere von rassistischen, sexistischen oder sonstwie diskriminierenden Äußerungen oder rechtswidrigen Inhalten.

Als Online-Medium konzipiert und als solches weitergeführt, ist das Magazin erwachsenenbildung.at beginnend mit der Ausgabe 7/8, 2009 zusätzlich in Druckform erhältlich.

## Urheberrecht und Lizenzierung

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „Magazin erwachsenenbildung.at“ unter der „Creative Commons Lizenz“. BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt. Nähere Informationen unter [www.creativecommons.at](http://www.creativecommons.at).

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar elektronisch an [redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at) oder postalisch an die angegebene Kontaktadresse.

## Kontakt und Hersteller

Magazin erwachsenenbildung.at  
Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs  
p.A. Institut EDUCON  
Bürgergasse 8-10  
A-8010 Graz  
[redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at)  
<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin>